

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УНИВЕРСИТЕТА ПО АРХИТЕКТУРА СТРОИТЕЛСТВО И ГЕОДЕЗИЯ /УАСГ/

I. ВЪВЕДЕНИЕ

1. Обществената мисия на УАСГ има светски характер, тя е образователна и научноизследователска. Тази мисия се осъществява чрез преподаване на знания и развиване на изследователска дейност в областта на Архитектурата, Строителството на сгради и съоръжения, Хидростроителството, Водоснабдяването и канализацията, Геодезията и Транспортното строителство.

2. Главните цели на УАСГ са:

- да осигури висше архитектурно и инженерно-строително образование на високо равнище;
- да създаде богати възможности за следдипломна квалификация и специализация;
- да осъществи задълбочени научни изследвания и ползотворно сътрудничество с наши и чужди обществени и частни институции в редица направления.

В УАСГ студентите получават архитектурни и инженерно-строителни познания и придобиват практически умения в съзвучие с националните, европейските и световни традиции и в съответствие с държавната политика за развитие на висшето техническо образование в Република България.

3. Приоритети:

- създаване на условия за въвеждане на динамични и конкурентноспособни специалности;
- подобряване на привлекателността и качеството на висшето образование;
- укрепване на институционния капацитет за подобряване на процеса на управление;
- създаване на вътрешно мотивирана администрация, лоялна към мисията и целите на висшето учебно заведение, спазваща законодателството и етичните принципи на администрацията.

Доброто финансово управление е управленски процес, целящ законосъобразно и оптимално оползотворяване на ресурсите и организиране на дейностите по начин, който позволява постигането на целите на УАСГ при съблюдаване на принципите на

икономичност, ефективност и ефикасност.

Икономичността изисква необходимите ресурси за осъществяване на дейността на УАСГ да се постигат с оптимални разходи при спазване на изискванията за качество, количество и своевременност;

Ефективността е степента на постигане на целите на УАСГ при съпоставяне на действителните и очакваните резултати;

Ефикасността е постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване на дейността на организацията.

II. ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане на целите на организацията и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Тази стратегия има за задача да отрази основните цели и задачи, свързани с управлението на рисковете, с цел минимизирането им, за постигането на целите на УАСГ, като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити.

Управлението на риска в УАСГ се осъществява като се идентифицират, оценяват и наблюдават рисковете, които могат да повлияят върху постигане на целите на организацията и въвеждането на контролни дейности, с цел ограничаване на рисковете до приемливо ниво.

Оценката на риска по тази стратегия обхваща структурните звена на УАСГ.

Стратегията за управление на риска е разработена в съответствие с изискванията на чл. 12, ал. 3 на Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор и се актуализира, при промяна в приоритетите на УАСГ на база анализ на риска.

III. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

1. Утвърждаване на подход за идентифициране, оценяване и докладване на рисковете, застрашаващи постигането на целите на УАСГ.

2. Определяне на методология за анализиране и актуализиране на контролните дейности, намаляващи рисковете до приемливи нива.

3. Ясно разделяне на отговорностите по управление на риска, включително докладване на изпълнението им.

4. Осигуряване на информираност на преподавателите и служителите на УАСГ за приетите процедури за управление на риска.

IV. ЕЛЕМЕНТИ НА ФИНАНСОВОТО УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛ

1. Контролна среда – тя определя климата във организацията и оказва влияние върху отношението на персонала към контрола.

Контролната среда включва следните фактори:

- лична почтеност и професионална етика на ръководството, преподавателите и служителите на Университета, управленската философия и стил на работата;
- организационна структура, осигуряваща разделение на отговорностите;

йерархичност и ясни правила, права, задължения и нива на докладване;
политиките и практиките по управление на човешките ресурси;
компетентност на персонала.

Контролната среда е фундаментът за всички останали компоненти на вътрешния контрол, осигуряващ структурен ред и дисциплина на служителите.

2. Управление на риска - това е процесът на идентифициране, анализиране и оценка на рисковете, свързани с постигането на целите и задачите на организацията и предприемането на действия за минимизирането им до приемливи нива.

Стъпките преди определяне на метода на управление на риска са следните:

2.1. Идентифицират се рисковете, застрашаващи постигането на целите на организацията, външни и вътрешни фактори, както на равнището на организацията, така и на равнището на отделните дейности;

2.2. Преценява се значимостта на всеки риск, оценява се вероятността от възникването му и влиянието което ще окаже;

2.3. Оценява се податливостта на организацията към съответния риск;

2.4. Избор на подходящ метод за управление на риска – прехвърляне, толериране или намаляване на риска.

Основните цели, при които се идентифицират рисковете в УАСГ са следните:

Постигането на определените стратегически и оперативни цели;

Определяне на показателите за оценяване на степента и точността на изпълнение на задачите и дейностите;

Външна репутация на организацията;

Спазването на законодателството и въведените правила.

3. Контролни дейности - контролните дейности са отговорност на ръководителите на всички управленски нива. Осъществяват се в цялата организация, на всички равнища и във всички функции и процеси в организацията.

Контролните дейности представляват действията, регламентирани със съответни правила и процедури, които се извършват коректно и навременно създават необходимите условия за правилно управление и намаляване на рисковете. Тези дейности са констативни, превантивни и корективни.

Превантивни са контролните дейности, които пречат да възникнат нежелани събития. С тях се въвеждат мерки за избягване на предвидените евентуални отклонения и проблеми преди тяхното настъпване.

Констативни са тези контролни дейности, с които се установяват възникнали нежелани събития и се сигнализира на непосредствения ръководител за тях.

Корективни са контролните дейности, които целят да бъдат поправени последиците от настъпили нежелани събития.

4. Информация и комуникация – Информацията е необходима на всички нива в една организация, за да се определи, оцени и отговори на риска.

Информацията и комуникацията създават възможност за оценка на правилността, етичността, икономичността, ефективността и

ефикасността на дейностите.

Информацията е необходима на всички равнища на организацията, за да се осъществява ефективен вътрешен контрол и да се постигнат целите и.

Ефективната комуникация трябва да протича по вертикалните и хоризонталните връзки на организацията, през всички компоненти и в цялата структура.

Предоставената информация трябва да бъде: своевременна, уместна, актуална, точна, вярна и достъпна.

5. Мониторинг – това е преглед на дейността на организацията, за предоставяне на увереност, че въведените контролни дейности функционират според предназначението

си и остават ефективни във времето. Осъществява се с цел утвърждаване на пълноценно работещите практики, коригиране на непълноценните такива и въвеждане на нови правила и процедури, чиято необходимост е установена.

V. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

След като бъдат идентифицирани рисковете се оценяват, като се определи степента на риска, която съответният ръководител е готов да приеме при осигуряване на необходимите ресурси. Оценяването на идентифицираните рискове се извършва **като се** риска, която съответният ръководител е готов да приеме при осигуряване на съпостави вероятността от настъпването им и влиянието (ефекта), което биха имали:

Рисковете се категоризират като високи, средни и ниски.

Рискът е висок, когато не всички рискове са покрити с контролни процедури;

Среден е, когато всички рискове са покрити в известна степен с контролни процедури, но с недостатъчна ефективност;

Нисък е, когато всички рискове са покрити с адекватни контролни процедури с висока ефективност и липсват или са налице незначителни отклонения.

VI. МЕТОДИ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКА

Идентифицирането на рисковете в УАСГ се извършва чрез, анализ на данните получени от:

Фактически проверки на място;

Проверки на документи;

Наблюдение;

Доклади;

Писмени становища;

Други методи по преценка на ръководството.

VII. МЕТОД ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Първоначална оценка на рисковете в структурните звена, по отношение разбиране целите на отделната структурна единица и конкретизирането им в

годишен план.

Извършва се от ръководителите на отделните структурни звена, като се попълва Таблица за определяне на рисковете (регистър) - Приложение № 1 в срок до 15 март на съответната година.

VIII. МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА.

Ръководството използва оценката на риска като част от процеса за осигуряване на успех при постигане на целите на УАСГ.

Риск е вероятността от настъпването на събитие, което може да окаже негативно влияние върху дейността на УАСГ. Оценката на риска е методът за установяване на зони с потенциално високо ниво на риск.

В УАСГ се използват следните методи за управление на риска:

1. Ограничаване на риска – при този метод се изграждат контроли, предоставящи разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи граници, в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролите. Рисковете при този метод с наблюдават периодично.

2. Прехвърляне на риска – този метод се използва, когато ръководството преценява, че рискът е твърде висок и трябва да се “прехвърли” към друга организация.

3. Толериране на риска – такава реакция на управление на риска се предприема, когато определени рискове имат незначително влияние върху постигане на целите или ако разходите за предприемане на действия са многократно по-високи от очакваните ползи. В този случай ръководството приема този риск, но и го наблюдава постоянно, тъй като е възможно различни фактори да окажат въздействие върху вероятността и влиянието, което има и да го изместят в по-висока категория.

Конкретният метод за управление на риска в УАСГ се определя от съответния ръководител в зависимост от дейността, с цел получаване на разумна увереност за ограничаване на риска в приемливи параметри за постигане на поставените цели.

Управлението на риска в УАСГ на всички управленски нива се осъществява чрез:

Определяне, анализ, оценка и категоризиране на рисковете, които заплашват постигането на целите в УАСГ.

Въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които намаляват рисковете до нива, определени от ръководството като приемливи.

Мониторинг и периодично преоценяване на съществуващите рискове, застрашаващи постигането на целите в организацията.

4. Изготвяне на доклади до ръководството, предоставящи информация за констатираните проблеми, с цел предприемане на действия за отстраняването им.

5. Предприемане на коригиращи действия на база информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

Основните рискове, които се идентифицират и управляват в УАСГ са свързани с:

- Постигане на определените стратегически, тактически и оперативни цели;
- Изграждане на подходяща организационна структура;
- Спазване на законовата уредба, договорните отношения, вътрешните процедури, системи, политики и правила;
- Показателите за оценка на степента на изпълнение на задачите и дейностите;
- Финансирането и наличието на бюджетни ограничения;

6. Осъществяването на оперативните дейности и задължения в УАСГ и създаване на линия на докладване и отчетност.

IX. СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Процес на определяне остатъчния риск в УАСГ и в цялата система на база измерения по конкретна методология риск и минимизирането му чрез внедряване на средства за защита – коригиращи действия:

- Изменение на процесите - процедури на докладване на рисковете;
- Стратегически цели - заплахи и възможности;
- Вътрешен контрол - взимане на решения;
- Оценка на риска - прилагане на мерки срещу рисковете
- Анализ на риска - отчитане на остатъчния риск
- Идентификация на риска - последващ риск
- Описание на риска;
- Измерване на риска;
- Качествена оценка на риска.

Управлението на риска подпомага постигането на стратегическите, тактическите и оперативни цели на УАСГ чрез:

- Предоставяне на рамка за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност.
- Подобряване процеса на вземане на решения, планиране и определяне на приоритети чрез предоставянето на структурирано и изчерпателно разбиране на дейността, променливите движения и тенденциите;
- По-ефективна употреба и разпределение на ресурсите в УАСГ;
- Защита на активите;
- Развиване и подкрепяне на служителите;
- Оптимизиране на оперативната ефективност на дейностите.

Елементи на управление на риска:

- ценности;
- заплахи;
- въздействия;
- последствия;
- мерки за защита;
- остатъчен риск.

Идентифициране, оценяване и управление на рисковете на ниво УАСГ като второстепенен разпоредител с бюджетни кредити:

ПЪРВИ ЕТАП

1. Разглеждане на дейността на УАСГ и всички структурни звена по отношение на:

- Идентифициране на целите;
- Нормативни актове регламентиращи дейността;
- Вътрешни правилници и наредби.

2. Събиране на информация за рисковете – данни за промени в персонала и ръководството на отделните структурни звена, извършвани предишни проверки на дейността, нормативни актове регламентиращи дейността, информационни системи, връзки и взаимоотношения между отделите и структурните звена.

ВТОРИ ЕТАП

1. Разглеждане на избрана дейност (процес) или отдел.
2. Събиране на конкретна и подробна информация за дейността на отдела.
3. Оценка на конкретните рискове в дейността от ръководителя. Рисковете се оценяват в оперативен аспект, като се изхожда от задачите по оперативния план на УАСГ.
4. Оценяват се въведените контролни дейности.
5. Докладване и даване на препоръки.
6. Осъществяване на контрол по изпълнение на препоръките.

Отговорности на ръководителите на отделите и структурните звена.

1. Изготвяне на годишен план за дейността на управлението от тях отдел или структурно звено.
2. В годишния план да се определят сроковете и отговорните длъжностни лица за изпълнение на задачите (приложение № 2). Плана се изготвя до 15 март на съответната година.
3. Всяко отговорно длъжностно лице да състави план за изпълнение на задачата.
4. Ежемесечно да се докладва на прекия ръководител за изпълнението на задачите. В доклада да се посочват събития и проблеми, които биха попречили за изпълнението и действия за преодоляване на проблемите – конкретна необходимост от ресурси – финансови, човешки и др.
5. Решение за намаляване вероятността от възникване на нежеланите събития се вземат от прекия ръководител. Ако е извън компетенциите

му, последният докладва на по-висшестоящия ръководител, от чиито възможности е решаването на проблема.

6. Докладването се извършва в писмен доклад, в който освен описанието на проблема се посочват възможностите за преодоляването му.

7. Съответният ръководител изразява писмено (чрез резолюция върху доклада), своето решение за ответна реакция на идентифицирания риск.

8. По обратен ред решението се свежда до знанието на длъжностните лица за изпълнение.

При изпълнение на задачата да се изготвя обобщен доклад до ръководителя включващ:

Задача;

Изпълнение;

Срокове;

Срещнати трудности и начини (методи за преодоляването им)

Предложения за подобряване на дейността.

До месец февруари на следващата година да се обобщят получените доклади и въз основа на тях да се вземат решения за подобряване на организацията на дейността на отдела или структурата.

X.РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

1.Възлагане на проверка на риска – подход “отгоре надолу”

Комисия, създадена със заповед от Ректора на УАСГ, периодически разглежда функциите и дейностите, във връзка с целите и идентифицира свързаните с тях рискове. Тя докладва на Ректора на УАСГ за констатираните и оценени от нея като най-съществени рискове в стратегически аспект.

В УАСГ се води регистър на рисковете.

Въз основа на докладването Ректорът предприема действия за намаляване на рисковете чрез:

Издаване на заповеди

Създаване на комисии за действие;

Въвеждане на строг режим за наблюдение на проблема

Други.

2. Самооценка на риска – подход “отдолу нагоре”

Идентификацията на рисковете в дейността на УАСГ е вътрешен процес, който се извършва по последователен и координиран начин във всички отдели и структурни звена.

Наименование на риска и обхват на риска - качествено описание на събитията, техния мащаб, вид, брой и зависимости;

характер на риска - стратегически, оперативен, финансов, риск от несъответствие;

фактори, които влияят на риска - различни групи хора, ситуации, среди, както и техните очаквания, предвидимост;

количествена характеристика на риска - въздействие и вероятност;

праг на поносимост - потенциални загуби и финансови последиствия, максимална възможна загуба, вероятност и размер на потенциалната загуба, цели за контрол на риска и желано ниво на изпълнение;

Механизми за контрол и прехвърляне на риска - основни средства за текущ трансфер на риска, ниво на доверие в съществуващите механизми, процедури за мониторинг и преглед.

възможни мерки за подобрене - препоръки за минимизиране на риска.

стратегия и развитие на политики - определяне на функционално отговорен екип (длъжностно лице) за минимизиране на риска.

Целта на описанието на риска е да се систематизират и идентифицират рисковете, в дейността на отделите и структурните звена, като информацията се използва при извършване оценка на рисковете. Отчитайки очаквания размер на последиствията и честотата на всеки риск е необходимо да се даде приоритет на определени рискове, които следва да се подложат на детайлен и приоритетен анализ от ръководството.

След етапа на анализ на рисковете в дейността на УАСГ, ръководството следва да направи качествена оценка – сравнение с критериите, установени с вътрешни актове на УАСГ по отношение оценка на разходи и приходи, нормативни изисквания, интереси на заинтересованите страни и др. Качествената оценка на рисковете позволява тяхното приоритизиране по степен на важност в рамките на УАСГ.

Началник отделите и ръководителите на структурните звена избират и предлагат на ръководството мерки за изменение на риска до приемливо ниво.

Всички действия, свързани с управлението на рисковете, застрашаващи постигането на целите задължително се документират.

XI. ДОКЛАДВАНЕ НА РИСКОВЕТЕ И КОМУНИКАЦИЯ

1. Вътрешна отчетност

На различните нива в управлението на УАСГ се предоставя съответна информация за процеса на управление на риска:

Ректорът, Зам. Ректорите и Помощник Ректорът трябва да:

Имат информация за най-важните рискове за УАСГ.

Имат информация за възможните загуби на бюджетни средства и възможните пропуски в събирането на собствени приходи.

Координират информацията за процеса на управление на риска по отдели и структурни звена.

Познават плана за действие на организацията при кризи.

Ценят важността на доверието на всички заинтересовани страни в успеха на УАСГ.

Бъдат убедени, че процеса на управление на риска е ефективен.

Водят разбираема политика за управление на риска, която включва философията за управление на риска и поетите отговорности.

Отделите и структурните звена трябва да:

Познават рисковете, които попадат в тяхната сфера на отговорност, взаимовръзката на тези с други области, както и последствията за дейността на тяхната единица от произтичащи процеси в свързани области.

Имат достъп до основни показатели за представянето на организацията с цел наблюдение на ключовите финансови и оперативни дейности, изпълнението на целите, а също и за откриване на онези области, в които е необходима намеса.

Разполагат със системи, които да следят отклоненията от бюджета и плановете и да бъдат информирани достатъчно често с оглед своевременното прилагане на мерки.

Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

Отделните служители трябва да:

Осъзнаят своята роля при управлението на всеки риск;

Разбират, как със своите действия могат да допринесат в подобряване на процеса на управление на риска и предоставят правилна обратна връзка;

Разбират, че познаването и управлението на риска са ключови елементи на организационната култура;

Докладват систематично и своевременно на ръководството при разпознаване на нови рискове или при неефективност на предприетите мерки.

2. Външна отчетност

УАСГ трябва да предоставя периодични отчети на всички заинтересовани страни, като очертава ясно своите практики по отношение на управление на риска и ефективността на постигане на целите.

Методичен подход към управлението на риска:

Защитава интересите на всички заинтересовани страни.

Гарантира, че ръководството на УАСГ изпълнява задълженията си по отношение на стратегическо управление и контрол върху дейността на всички отдели и структурни звена.

Потвърждава съществуването на ефективни механизми на контрол.

Всички значителни пропуски в системата за управление на риска трябва да се докладват своевременно, както и мерките, които се взимат за отстраняването им.

3. Ефективността на процеса на управление на риска се постига чрез:

Съдействие от страна на ръководството на УАСГ;

Ясно разпределение на отговорностите;

Осигуряване на необходимите ресурси за обучение и развитие на култура на управление на риска сред всички заинтересовани страни.

Ресурси и приложение.

Разпределението на ресурсите, необходими за осъществяването на управление на риска в УАСГ е ясно определено за всяко управленско ниво и всяка структурна единица. В допълнение към други оперативни функции, които те изпълняват, всички участващи в управлението на риска имат ясно определени задължения по координация на политиката и стратегията за управление на риска, включени в длъжностните им характеристики. Управлението на риска е неразделна част от дейността на УАСГ и мястото му е определено посредством стратегията и бюджета. То присъства в началния инструктаж, обучението и развитието на персонала, както и във всички оперативни процеси.

XII. МОНИТОРИНГ НА ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА

Ефективното управление на риска се осъществява чрез процедури за отчетност и контрол осигуряващи ефективно разпознаване и оценка на риска, както и предприемане на необходимите мерки. Тези процедури са неразделна част от Системата за финансово управление и контрол на УАСГ.

Периодично се извършва преглед на стратегията за управление на риска и утвърдените процедури за отчетност и контрол, с цел идентифициране на възможности за подобряване. Промените в средата се разпознават и се извършват своевременни изменения в системата. Процесът на наблюдение потвърждава наличието на необходимите контроли за дейността и, че процедурите се разбират и изпълняват.

При процеса на преглед и наблюдение се определя дали:

- Предприетите мерки са дали желания резултат;
- Възприетите процедури и събраната информация за оценката са били подходящи;
- По-добро познаване на проблема би довело до по-сполучливи решения и до по-добри представи за това, какво ново трябва да се научи за по-добро бъдещо оценяване и управление на рисковете.

Стратегия подлежи на периодичен преглед и актуализиране.

Настоящата стратегия за управление на риска е утвърдена на заседание на Академическия съвет на 18.11.2009 г., т5.13 и влиза в сила от датата на приемането ѝ.

РЕКТОР: /п/
/доц. д-р инж. Д. Денев/

ТАБЛИЦА

За определяне на рисковете в дейността на
/факултет, отдел, звено/

към УАСГ за периода от до.....

ГОДИШНИ ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ:

1.....

2.....

3.....

РИСКОВЕ ЗАТРУДНЯВАЩИ ПОСТИГАНЕТО НА ЦЕЛИТЕ:

РЪКОВОДИТЕЛ:.....

Дата.....

Годишен план За дейността

на.....
За периода отдо.....

№ по ред	Задача	Срок	Изпълнител	Забележка
Изготвил: Дата	Подпис	Съгласувал: Подпис Дата	Изменения: Подпис Дата	